



# GESTÃO INTERNACIONAL

# RECONCILIANDO O MODELO DE UPPSALA COM A PERSPECTIVA DE NETWORKS: REVISÃO CRÍTICA E INTEGRATIVA

## RECONCILING THE UPPSALA MODEL WITH THE NETWORKS PERSPECTIVE: A CRITICAL AND INTEGRATIVE REVIEW

Carlos Augusto Septímio de Carvalho  
Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ

Luís Antônio da Rocha Dib  
Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ

---

**Data de submissão:** 23 jul. 2012 . **Data de aprovação:** 15 jan. 2013 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

### RESUMO

O modelo de Uppsala (M-U) é uma das mais importantes abordagens teóricas de processos de internacionalização tendo sido extensivamente atualizado recentemente. O objetivo deste artigo foi analisar a evolução do M-U original até o revisado, que incluiu definitivamente a perspectiva de *networks*. Foram levantadas as críticas ao modelo baseadas nessa perspectiva, e apresentada sua base conceitual e sua contribuição ao M-U. Ao explicar as premissas e o mecanismo de internacionalização do modelo revisado, pode-se chegar à conclusão de que este apresenta maior poder explicativo que o modelo original, especialmente no estudo dos processos de internacionalização, precoces e acelerados, das empresas chamadas de *Born Globals*, pois diminui a importância da cadeia de estabelecimento, revalida o conceito de distância psíquica e destaca os relacionamentos de *network*. Porém, criticamente, é possível apontar que o M-U ainda necessita integrar conceitos de empreendedorismo, e ampliar seu escopo para além das pequenas empresas.

### PALAVRAS-CHAVE

Modelo de internacionalização de Uppsala. Redes de relacionamento. Internacionalização de empresas.

## ABSTRACT

*The Uppsala model is one of the most important theoretical approaches of internationalization processes. Recently, the model was comprehensively updated. The objective of this article was to analyze the evolution of the original U-M up to the revised U-M, which included the network approach. The criticisms based on this approach have been highlighted, and the network approach conceptual basis and its contribution to the model have been presented. The explanation of assumptions and the mechanism of internationalization of the updated model let us reach the conclusion that it presents more explanatory power than the original model, especially the study of precocious and accelerated internationalization process of so-called Born Globals, since it diminishes the importance of the establishment chain, revalidates the concept of psychic distance and highlights network relationships. However, it is possible to point critically that the U-M still needs to integrate entrepreneurship concepts and enlarge its scope from small companies.*

## KEYWORDS

*Uppsala internationalization model. Network approach. Internationalization of firms.*

## INTRODUÇÃO

A abordagem comportamental do processo de internacionalização de empresas por estágios, também conhecida como teoria de internacionalização por estágios ou modelo de internacionalização de Uppsala (que será chamado de M-U, neste artigo), tem sido uma das explicações teóricas mais importantes dentre as explicações do processo de internacionalização de empresas desde que foi apresentada por seus autores (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Apesar do seu poder explicativo, o M-U foi criticado em diversos aspectos, especialmente em nível operacional (Pedersen; Petersen, 1997). O reconhecimento

das limitações do modelo fez com ele fosse gradativamente modificado pela incorporação de conceitos e elementos da perspectiva de redes de relacionamentos (*networks*) (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003), até o ponto em que o modelo original foi inteiramente revisto e atualizado, incorporando as críticas e questionamentos ocorridos desde a sua primeira formulação (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão crítica sobre a trajetória de reconciliação e integração do M-U com a perspectiva de redes de relacionamento (*networks*), que levou em conta as

mudanças ocorridas nas práticas de mercado e, também, as novas contribuições teóricas realizadas desde a proposição do M-U. Este artigo está estruturado em cinco partes. A primeira parte mostra o modelo de internacionalização de Uppsala original com o seu mecanismo de internacionalização e depois enumera algumas críticas relevantes, com destaque às baseadas na perspectiva de *networks*. Na segunda parte, é especificada a base conceitual da perspectiva de *network* da escola nórdica de negócios internacionais e a sua contribuição inicial ao modelo de Uppsala. Na terceira parte, são explicadas detalhadamente as premissas e o novo mecanismo de internacionalização do modelo de Uppsala revisado, já integrando de maneira definitiva a perspectiva de *networks*. Na quarta parte, são apresentados estudos recentes com os desdobramentos teóricos e conceituais, desde a revisão do modelo. Finalmente, na quinta parte, são feitas considerações críticas sobre o modelo e sugeridas algumas linhas de estudos futuros.

## O MODELO ORIGINAL DE UPPSALA

O enfoque do modelo comportamental busca entender os aspectos comportamentais dos tomadores de decisão, em vez da análise principalmente econômica (HEMAIS; HILAL, 2002). Além disso, nesse tipo de modelo comportamental, conhecimento e aprendizado têm um impacto profundo em como a firma aborda os mercados internacionais (FORSGREN, 2002).

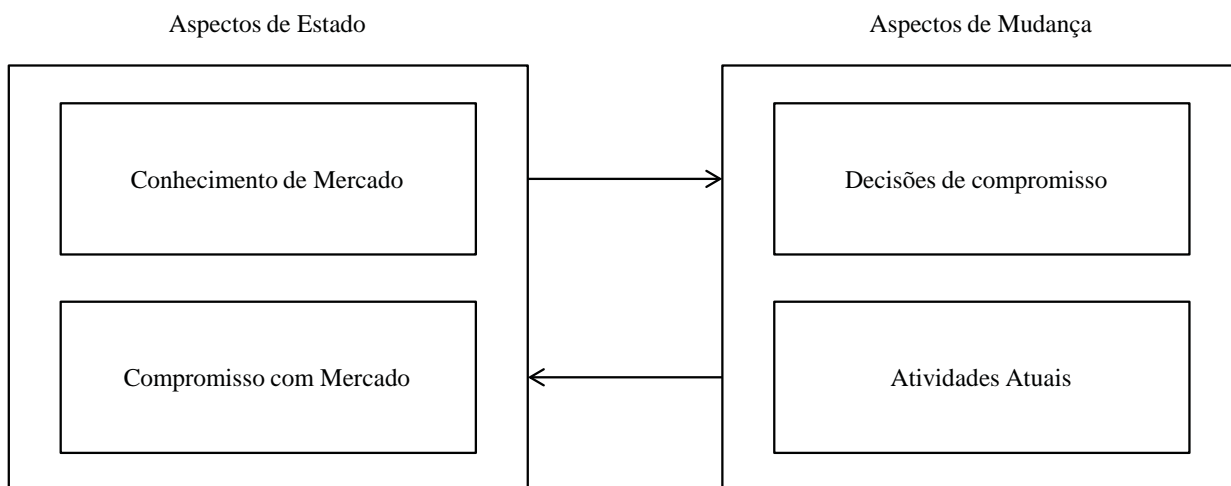
Os autores do M-U desenvolveram sua linha de pesquisa com um enfoque organizacional, baseado em contribuições das teorias econômica, organizacional e de marketing tradicionais (JOHANSON;

VAHLNE, 2009). O M-U explica o processo de internacionalização de empresas de produtos por meio de etapas sucessivas de maior envolvimento em mercados externos, e se baseia nos princípios de incerteza e racionalidade limitada (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo também é dinâmico, pois considera que as empresas mudam de duas maneiras: em primeiro lugar, elas mudam de acordo com o que aprendem de suas experiências das atividades atuais nos mercados externos; e, em segundo lugar, elas mudam por meio de decisões de compromisso que tomam para fortalecer sua posição no mercado externo. A experiência aumenta o conhecimento de um mercado e este conhecimento, por sua vez, influencia as decisões sobre os compromissos e atividades que surgem a partir deles (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O M-U entende que a internacionalização das empresas é um processo no qual as empresas aumentam gradativamente seu envolvimento com mercados estrangeiros, e que as características deste processo influenciam o padrão e o andamento da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo parte do princípio de que o conhecimento do mercado estrangeiro é fundamental para o comprometimento de recursos empresariais assumidos em relação a ele. Assim, existiria um relacionamento dinâmico entre compromisso e conhecimento, no qual um maior conhecimento de mercado leva a um maior compromisso de recursos para com ele. Dois aspectos do mecanismo de internacionalização são destacados, o de estado e o de mudança: os aspectos de estado são o compromisso com o mercado e o conhecimento de mercado; os aspectos de mudança são as atividades

de negócios atuais e as decisões de compromisso, conforme mostrado na FIG. 1. Os aspectos de estado influenciam

os aspectos de mudança e vice-versa, criando ciclos causais (Johanson; Vahlne, 1990).



**FIGURA 1- Mecanismo de Internacionalização - Modelo de Uppsala**

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

Os aspectos de estado ainda podem ser subdivididos. O compromisso de mercado pode ser separado em grau de compromisso e em quantidade de recursos comprometidos, enquanto o conhecimento de mercado pode ter duas tipologias, a do conhecimento geral/específico e a do conhecimento objetivo/experiencial.

Nessa última tipologia, o conhecimento objetivo é o que pode ser ensinado; o experiencial é o que pode ser adquirido pela experiência pessoal. Esse modelo assume que o conhecimento de mercado, inclusive de seus problemas e oportunidades, é adquirido primariamente por meio da experiência das atividades correntes de negócios. O conhecimento de mercado

experiencial é crítico, pois cria o quadro para a percepção e formulação de oportunidades de negócios "concretas", enquanto o conhecimento de mercado objetivo somente proporciona a formulação de oportunidades "teóricas" (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Portanto, conhecimento experiencial é uma importante força impulsionadora para o processo de internacionalização. Além disso, esse tipo de conhecimento é a principal maneira de se reduzir a incerteza de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O modelo explica dois padrões que podem ser entendidos como "operacionalizações" do modelo, o qual também pode apresentar outros indicadores, como, por exemplo,

integração vertical (JOHANSON; VAHLNE, 1990). O primeiro padrão é o da “cadeia de estabelecimento” (*establishment chain*), que revela o gradual envolvimento da empresa com o país de destino, por meio de etapas sequenciais, em função do incremento de comprometimento de recursos com o mercado. Essas etapas seriam a exportação, vendas por meio de representantes, vendas por subsidiária e produção local (JOHANSON; VAHLNE, 1990). O segundo padrão é o do envolvimento baseado na “distância psíquica”, definida como os fatores que previnem ou perturbam o fluxo de informações entre a firma e seus mercados, fatores estes baseados em diferenças de linguagem, cultura, sistema político, dentre outros (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). O compromisso da empresa em relação ao país estrangeiro é influenciado pela distância psíquica existente entre os países de origem e destino. Esse padrão mostra que as empresas buscam a sua internacionalização, primeiro, em países de pequena distância psíquica, aumentando o seu envolvimento gradualmente, para países de maior distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo postula que, à medida que a distância psíquica entre os mercados aumenta, torna-se mais difícil coletar e interpretar as informações. Com isso, a superação da distância psíquica é gradual e está fortemente associada ao conhecimento de mercado, gerado pelo aprendizado experiencial, que se baseia em atividades atuais. Com maior conhecimento e entendimento de mercados estrangeiros, as firmas entram em mercados com cada vez mais distância psíquica (ARENIUS, 2005).

## CRÍTICAS AO MODELO DE UPPSALA

Sugeriu-se, de diversas maneiras, que o modelo de internacionalização de Uppsala perdeu seu poder explicativo (HEMAIS; HILAL, 2001). Muitas das críticas foram relacionadas com as duas “operacionalizações” do modelo, a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica, com o argumento de que novos entrantes, em algumas indústrias, pulavam etapas da cadeia de estabelecimento, ou entravam primeiro em mercados mais longínquos, em termos de distância psíquica (HEMAIS; HILAL, 2001). É importante destacar que muitas dessas críticas estavam fora do escopo proposto pelo modelo, que se dedica a explicar as empresas que se internacionalizam em busca de mercados, e não pela busca de recursos ou pela competição internacional (PETERSEN; PEDERSEN, 1997).

Muitos estudos na área de internacionalização de empresas mostraram a importância do *network* para o processo de entrada em mercados externos, o que reduziu a importância da cadeia de estabelecimento e da distância psíquica. Por exemplo, estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas de *software* mostraram que as redes de relacionamentos tinham impacto tanto na seleção quanto nos modos de entrada em mercados externos - além de desenvolvimento de produtos e diversificação de mercados (COVIELLO; MUNRO, 1997).

As críticas, de maneira geral, argumentavam que a escolha do modo de entrada é contingente e contextual, e não precisa ser necessariamente gradual. O comportamento das empresas mudou bastante desde a criação do modelo. Além disso, a internacionalização



pode não ser nem incremental nem seguir necessariamente as etapas da cadeia de estabelecimento, sendo que muitas empresas já se internacionalizam desde a sua formação (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). A ascensão das empresas chamadas de *Born Globals*, que apresentavam processos de internacionalização precoces e acelerados, pode ser atribuída a novas condições de mercado, ao desenvolvimento tecnológico em produção, comunicação e transporte, e também a melhor capacitação dos profissionais (Madsen; Servais, 1997). Além de seu processo de internacionalização muitas vezes não seguir as etapas preconizadas pelo M-U, as *Born Globals* entram em mercados sucessivos sem obedecer à ordem da distância psíquica, e o uso de *joint-ventures* e alianças estratégicas são muito mais comuns (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Por exemplo, as decisões de internacionalização e padrões de crescimento de pequenas empresas de *software* são formados pelos suas redes de relacionamentos formais e informais, especialmente em termo de seleção de mercado e modos de entrada (Coviello; MUNRO, 1997; DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

A internacionalização crescente das diversas indústrias e mercados mostra que a falta de conhecimento de mercado não é fator limitante, pois a internacionalização pode ser considerada um processo irreversível, com os mercados domésticos também se internacionalizando. Com isso, o poder explicativo da distância psíquica foi reduzido, pois já não existe uma percepção tão grande de diferenças culturais, com a melhoria da comunicação global e da infraestrutura de transporte e a homogeneização dos mercados

(ARENIUS, 2005). Além disso, diversas empresas e profissionais têm um grande conhecimento geral de ambientes internacionais, o que lhes dá mais confiança para entrar em mercados com grande distância psíquica (Johanson; Vahlne, 2009). Portanto, as diversas experiências internacionais de trabalho, dos fundadores de empresas, podem diminuir a distância psíquica percebida por esses profissionais (Madsen; SERVAIS, 1997; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).

Em outro nível de análise, a distância psíquica pode influenciar não tanto a escolha de mercado, mas a velocidade de penetração nesse mercado, com o capital social atuando como moderador entre a distância psíquica e a velocidade de penetração no mercado (ARENIUS, 2005). O conceito de capital social é importante para destacar o papel do *network* para a diminuição da distância psíquica, pois o capital social é definido como a quantidade e qualidade dos relacionamentos externos da firma, e consiste nos recursos inseridos na rede de negócios, como reputação, credibilidade e confiabilidade (ARENIUS, 2005). Assim, as firmas podem usar seu capital social para acessar o conhecimento experiencial gerado por seus parceiros, o que substitui o aprendizado experiencial direto pelo aprendizado experiencial indireto. Nesta ótica, o aprendizado experiencial pode ser substituído pelo aprendizado em *network* (ARENIUS, 2005).

Outra crítica importante dizia respeito à relação direta entre acúmulo de conhecimento e aumento de compromisso da firma com o mercado externo (PETERSEN; PEDERSEN, 1997). Esta relação não é necessariamente linear, como

pressupõe o Modelo de Uppsala, pois ela pode tomar a forma de U. No início, pode haver um alto grau de compromisso devido ao decisor subestimar as dificuldades por desconhecimento do mercado; depois há uma redução do compromisso depois de algum tempo de acúmulo de possíveis más experiências; e, ao final, com um maior grau de conhecimento, ocorre um aumento de compromisso, devido à maior segurança do decisor quanto à realidade de mercado. Portanto, a relação não é linear e pode ser positiva ou negativa, a depender do grau de sofisticação informacional do tomador de decisão (PETERSEN; PEDERSEN, 1997).

Relacionada com o acúmulo de conhecimento é a crítica de que o modelo se sustenta somente no aprendizado experiencial direto do indivíduo que está na firma focal, pois não leva em consideração outras formas de aprendizado organizacional (FORSGREN, 2002). Outros mecanismos de aprendizado que podem acontecer são: acesso ao conhecimento de outras organizações por meio de relacionamentos de negócios (aprendizado experiencial indireto); imitação pela observação de parceiros de *network* ou de outras firmas com grande legitimidade; aquisição de outras organizações ou contratação de pessoas com o conhecimento necessário; e busca estruturada de novas informações por meio de pesquisas (FORSGREN, 2002). Esta crítica foi extremamente oportuna, pois o modelo trata basicamente de como se lida com a incerteza por meio do aprendizado. Uma das consequências de se incorporar outras formas de aprendizado é o aumento da variedade dos modos de entrada em novos mercados (FORSGREN, 2002).

Em termos de modos de entrada, uma crítica feita, a partir da perspectiva do *network*, propunha que o compromisso incremental nem sempre funciona para empresas de rápida internacionalização (MADSEN; SERVAIS, 1997). Dentro dessa visão, uma firma pode desenvolver relacionamentos de negócios em *networks*, em outros países, de três maneiras diversas: por meio do estabelecimento de relacionamentos em redes, no país, que são novas para a firma; por meio do desenvolvimento de relacionamentos naqueles *networks* já conhecidos da firma; e por meio da conexão e integração de *networks* em diferentes países (MADSEN; SERVAIS, 1997).

#### **BASE TEÓRICA DA PERSPECTIVA DE NETWORK**

Dada a imensa variedade de escolas de pensamento que utilizam o conceito de *network*, sua conceituação acabou por se fragmentar em diversos campos (Oliver; Ebers, 1998). A definição usada pelo M-U é a de rede de negócios como um conjunto de relações de negócios interconectadas, na qual cada relação de troca é entre firmas compreendidas como atores coletivos (Johanson; Vahlne, 2003; anderson; hakansson; johanson, 1994). Além disso, o modelo de *network* entende que o papel e o significado de uma empresa são dados pela sua interação contínua com outras partes, a qual constitui o contexto em que a empresa interage (Hakansson; Snehota, 1989). Estas interações contínuas constituem a rede de relacionamentos, em que o relacionamento é diádico (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994), podendo ser definido como uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas,



o que evoca os conceitos de orientação e compromissos mútuos durante o tempo (Hakansson; Snehota, 1995). Os relacionamentos podem ser complexos e de longo prazo, e sua forma atual é o resultado de interações anteriores entre as partes (Hakansson; Ford, 2002). Os atores estão amarrados mutuamente por meio de vínculos de ordem técnica, social, cognitiva, administrativa, legal e econômica, dentre outras (Johanson; Vahlne, 1990).

Por outro lado, os relacionamentos têm funções primárias e secundárias, e, em ambos os níveis, elas estão relacionadas com as seguintes dimensões: *atores* e como se relacionam; *atividades* realizadas na rede e as maneiras pelas quais elas estão interligadas; e *recursos* utilizados na rede e os padrões de adaptação entre eles (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). É importante frisar que os conceitos de ator, atividade e recursos são sempre usados no M-U, pois os relacionamentos na rede são criados entre *atores*; as *atividades* são as atuais do mercado externo; e os *recursos* da empresa são comprometidos no processo de internacionalização.

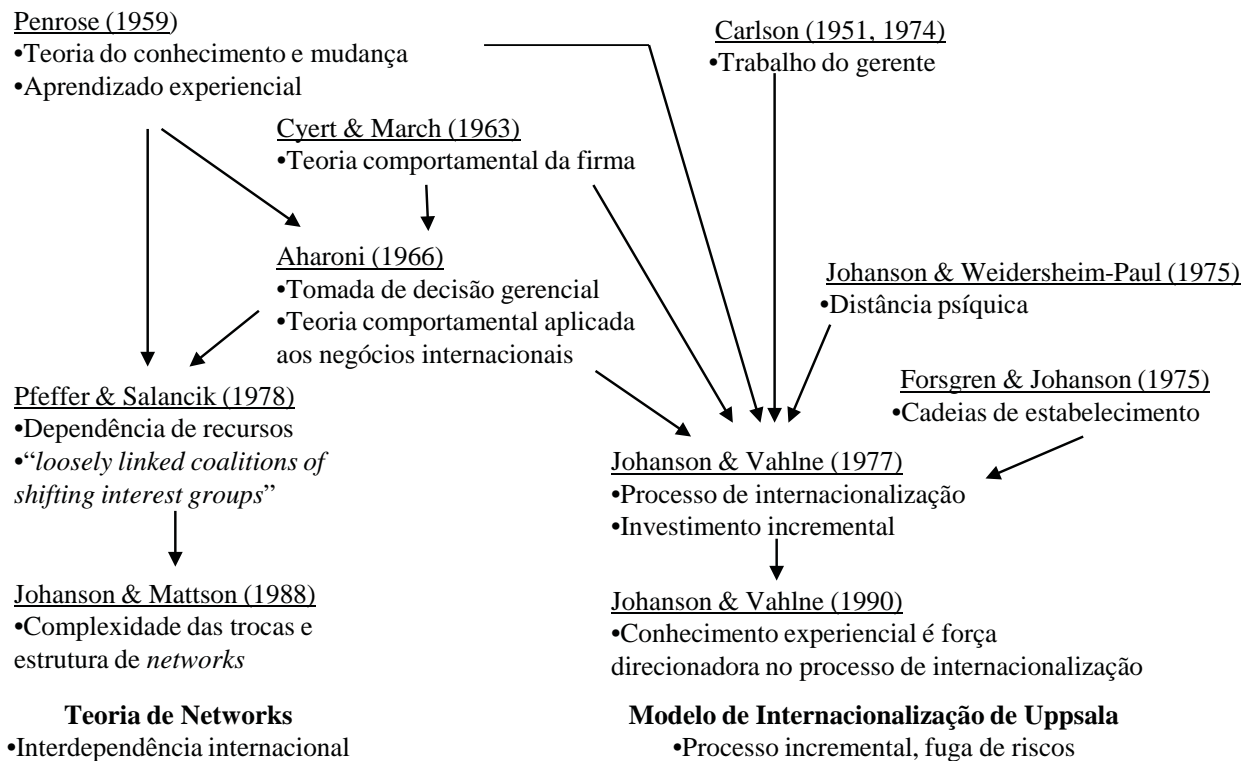
As funções primárias são eficiência, alavancagens de recursos e mutualidade baseada no autointeresse dos atores (anderson; hakansson; johanson, 1994). As funções secundárias, também chamadas de funções de rede, são derivadas das conexões entre os relacionamentos e estão relacionadas

com percepções de rede compartilhadas pelos atores, com cadeias de atividades e com constelação de recursos. Sendo assim, os relacionamentos são diádicos, mas a existência das funções secundárias mostra que eles também são parte de redes (anderson; hakansson; johanson, 1994).

### **EVOLUÇÃO DO MODELO DE UPPSALA PELA PERSPECTIVA DE NETWORK**

O M-U foi sendo gradualmente aperfeiçoado pelo reconhecimento de que a competição global e o acelerado desenvolvimento tecnológico forçaram as empresas a se internacionalizarem mais rápido e de maneira não necessariamente gradual, como o modelo anterior propunha. Com isso, foi incorporado o conceito de *network* (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

A discussão de *networks* pode ser considerada como uma evolução natural do pensamento dos pesquisadores da Escola Nórdica, derivada das pesquisas associadas ao M-U (Hilal; Hemais, 2003). Por exemplo, os estudos desta escola indicam que o grau de internacionalização do *network* na qual uma firma está inserida, e não somente os recursos comprometidos no mercado externo, influencia seu grau de internacionalização (Hilal; Hemais, 2003). Na verdade, os estudos de *network* têm a mesma base conceitual da teoria de internacionalização (WEISFELDER, 2001), conforme mostrado na FIG. 2.

**FIGURA 2 - Bases Conceituais da Escola Nórdica de Pesquisa**

Fonte: WEISFELDER, 2001.

A perspectiva de *network* se baseia em teorias de intercâmbio social e de dependência de recursos, dedicando-se ao comportamento da firma em um contexto de rede de negócios de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais (RIALP; RIALP, 2001). No caso de processos de internacionalização de empresas, estes podem ser baseados na existência de redes de negócios e de relacionamentos em diversos setores. Essas redes são estabelecidas, frequentemente, em cadeias de suprimentos ou para criação de valor para clientes (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Assim, é possível entender o processo de internacionalização, levando em conta

as relações entre as empresas dentro de uma rede de negócios. Isso envolve dependência de recursos externos e também envolve tempo e esforços para construir parcerias e desenvolver relacionamentos que gerem conhecimento e construam confiança mútua. Com isso, a internacionalização significa que a firma estabelece e desenvolve posições na rede de negócios em mercados estrangeiros (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Por fim, é possível identificar quatro situações de internacionalização segundo a perspectiva de *networks*, de acordo com o grau de internacionalização da firma e grau de internacionalização do mercado, de acordo com a FIG. 3.

<p>Baixo Grau de Internacionalização da Firma</p> <p>Alto Grau de Internacionalização da Firma</p>	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>
	Baixo Grau de Internacionalização do Mercado	Alto Grau de Internacionalização do Mercado

**FIGURA 3 - Situações de Internacionalização segundo a Perspectiva de Networks**

Fonte: JOHANSON; MATTSSON, 1998, p. 298.

- *Early Starter*. Essa é uma situação com um baixo grau de internacionalização da firma e um alto grau de internacionalização do mercado. Isto significa que existem poucas relações entre as firmas dos diferentes países e um comportamento do consumidor também diverso, o que gera mais incerteza. Assim, o aprendizado experiencial é crítico e o padrão de internacionalização é lento e gradual;

- *Lonely International* é uma firma com alto grau de internacionalização, atuando em um mercado de baixo grau de internacionalização. Essa é uma situação característica das empresas multinacionais buscando mercados nacionais "fechados";

- *Late Starter* é uma firma de baixo grau de internacionalização, atuando em um mercado de alto grau de inter-

nalização, sendo estimulada a se internacionalizar por participantes de sua network, principalmente clientes;

- *International Among Others* é a firma altamente internacionalizada, atuando em mercados com alto grau de internacionalização. Ela se concentraria em integrar diferentes networks.

A primeira situação, de *Early Starter*, seria a que corresponde ao concebido pelo M-U, com um grau de envolvimento internacional incremental e baseado no acúmulo de conhecimento. Já as situações *Late Starter* e *International Among Others* são muito parecidas com a situação de uma *Born Global*, o que sugere que a perspectiva de network oferece uma abordagem valiosa para a análise dessas firmas (MADSEN; SERVAIS, 1997).

## MODELO DE UPPSALA REVISADO

O M-U foi revisto em função das mudanças nas práticas de negócios e também pelos avanços teóricos desde a primeira apresentação do modelo, na década de 1970. Com a integração do conceito de rede baseado em relacionamentos diádicos, o M-U foi extensivamente refeito e sua edição revisada apresenta importantes mudanças conceituais em relação ao modelo original (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A firma agora é definida como uma entidade de negócios baseada primariamente em atividades de intercâmbio, e não mais baseada na produção. Já o ambiente empresarial pode ser visto como uma rede de relacionamentos, em vez de um mercado estanque, com fornecedores e clientes independentes. A base da incerteza agora não é tanto a distância psíquica, mas a condição de estar fora da rede (*outsidership*).

A condição de ser membro (*insidership*) de dada rede de relacionamento é necessária, mas não suficiente, para uma internacionalização bem sucedida, e, ao inverso, portanto, há o ônus de ser estranho à rede (*outsidership liability*). Além disso, relacionamentos oferecem possibilidade de aprendizado e construção de confiança e comprometimento, que são pré-condições para a internacionalização.

## RELACIONAMENTOS

Relacionamentos próximos e duradouros entre parceiros de negócios são importantes, estejam dentro ou fora do mesmo país (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O relacionamento é um processo informal e socialmente construído, no qual as duas partes estão amarradas uma à

outra, pois dividem seu desenvolvimento futuro mútuo e até exercem poder uma sobre a outra. A ideia é que as partes não são totalmente autônomas, mas ligadas em um nível significativo de controle mútuo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Os relacionamentos se desenvolvem por meio de um processo de aprendizado experiencial, pelo qual as empresa aprendem sobre os recursos e capacidades da outra parte e, gradualmente, aumentam seu compromisso. Uma internacionalização bem sucedida requer compromisso mútuo entre a firma e suas contrapartes no relacionamento. Supondo que uma firma esteja dedicada a vários relacionamentos ao mesmo tempo, eles estão interligados, ou seja, esses relacionamentos se influenciam entre si. Essa rede de relacionamentos conectados entre si é o que pode ser chamado de rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

As firmas podem gerar conhecimento por meio de intercâmbios na sua rede de relacionamentos interconectados, já que a firma não gera conhecimento somente em suas próprias atividades, mas também nas atividades de seus parceiros (FORSGREN, 2002). Com isso, essa rede permite à firma uma base de conhecimento estendida (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Podem ser identificados quatro tipos de aprendizados, quando uma empresa faz parte de uma rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003). O primeiro tipo de aprendizado é o que ocorre em um relacionamento fornecedor-cliente, em que se aprendem elementos específicos do parceiro, que levam a mais coordenação e a maior produtividade conjunta: com isso, levam também a maior compromisso com o próprio relacionamento. O segundo

tipo de aprendizado ocorre quando, interagindo em uma parceria, os atores aprendem habilidades que podem ser transferidas a outros relacionamentos, como, por exemplo, a criação e desenvolvimento de novas parcerias com outros clientes semelhantes. O terceiro tipo de aprendizado ocorre quando os parceiros, em um relacionamento, aprendem a coordenar as atividades desse relacionamento com as atividades de outros relacionamentos e a desenvolver um *network*. O quarto tipo de aprendizado seria derivado dos três anteriormente descritos, consistindo na capacidade de construir novas redes de negócios e conectá-las entre si (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Pelo exposto acima, vê-se que é por meio de relacionamentos que as firmas efetuam seu aprendizado, constroem confiança mútua com os parceiros e criam compromisso, os quais são os elementos essenciais do processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

#### **APRENDIZADO E TIPOS DE CONHECIMENTO**

A entrada em um mercado externo pode ser entendida como um processo de construir uma posição em um *network* desse mercado, e não como uma decisão sobre o modo de entrada nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O aprendizado pode estar relacionado a dois tipos de conhecimento: o conhecimento de mercado institucional e o conhecimento de mercado específico. O primeiro tipo de conhecimento está relacionado com fatores institucionais como idioma, legislação e regulamentação, e sua ausência está relacionada com o ônus do estrangeiro (*foreignness liability*).

O segundo tipo de conhecimento está relacionado com o ambiente de negócios da firma, o qual consiste das firmas com as quais se faz negócios e também dos relacionamentos entre as firmas desse ambiente. A ausência desse segundo tipo, o conhecimento de mercado específico, está relacionada com o ônus de ser estranho à rede (*outsidership liability*) (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Esse conhecimento geral de internacionalização, que engloba os dois conhecimentos anteriores, reflete tanto os recursos da firma quanto sua capacidade de se engajar em negócios internacionais, é gerado especificamente a partir do relacionamento que a firma tem com sua contraparte. Esse conhecimento não é apenas questão de se aprender dos outros atores, pois a interação entre o conhecimento de um fornecedor e de um cliente pode gerar mais conhecimento. O conhecimento geral de internacionalização pode abranger diversos tipos de experiências, como entrada no mercado externo, modo específico de entrada, *core business*, alianças e aquisições (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Mesmo tendo sido identificados três tipos de aprendizado não experiencial que podem servir ao processo de internacionalização de empresas (aquisição, imitação e pesquisa) (FORSGREN, 2002), o aprendizado experiencial é um mecanismo importante na visão de rede de negócios do processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

#### **CONFIANÇA E CONSTRUÇÃO DO COMPROMISSO**

Como se considera que o conhecimento e o aprendizado são constituídos no



relacionamento, a confiança é um importante elemento para o aprendizado bem sucedido e o desenvolvimento de novos conhecimentos. Em alguns casos, a confiança pode até ser substituta do conhecimento, quando, por exemplo, se contrata um profissional local para cuidar de uma subsidiária estrangeira (ARENIOUS, 2005). A confiança é uma dimensão afetiva nos relacionamentos, e algumas palavras-chave, associadas a ela, podem ser “integridade” e “confiabilidade”, o que pressupõe que um senso de confiança implica na habilidade de prever o comportamento do outro (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A confiança é um determinante importante para o compromisso, pois é com confiança que se dispõe a continuar um relacionamento, a ter boa vontade para investir nele e até mesmo a fazer sacrifícios para o benefício de longo prazo do relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Finalmente, a confiança ajuda as pessoas a dividir informações e é especialmente importante em situações de incerteza, o que é crucial no início de um relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

## DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADES

O desenvolvimento de oportunidades pode surgir do aprendizado experiencial, que cria o quadro para a percepção e formulação de oportunidades de negócios “concretas”, enquanto o conhecimento de mercado objetivo somente proporcionaria a formulação de oportunidades “teóricas” (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As oportunidades existem porque os mercados nunca estão em equilíbrio.

Reconhecer uma oportunidade envolve a descoberta do desconhecido. Isso pressupõe que o reconhecimento de oportunidades está mais associado ao conhecimento gerado em atividades de negócios correntes do que em atividades específicas de busca de oportunidades. Dado que esse conhecimento é gerado conjuntamente por parceiros dentro de um relacionamento, pode-se considerar que o desenvolvimento de oportunidades está baseado na interação de parceiros que criam conhecimento conjuntamente, que confiam um no outro e se comprometem com a continuidade do relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Sendo assim, o desenvolvimento de oportunidades é um processo interativo de um gradual reconhecimento (aprendizado) e exploração (compromisso) de oportunidade, com a confiança agindo como importante mediador. Esse processo de desenvolvimento de oportunidades se revela, portanto, similar ao processo de internacionalização e, também, ao processo de desenvolvimento de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O processo pode ser unilateral, com uma firma identificando oportunidades com o aprendizado das necessidades, capacidades, mercados e *networks* de outra firma. O processo também pode ser bilateral ou multilateral, com duas ou mais firmas identificando, conjuntamente, uma oportunidade. Finalmente, se reconhece que o desenvolvimento pode ter tanto elementos de descoberta, em que há oportunidades “reais” no mercado, esperando para serem identificadas, quanto elementos de criação, em que as oportunidades são criadas e concretizadas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).



## MECANISMO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ATUALIZADO

A firma está inserida em uma rede de negócios que habilita, ao mesmo tempo em que restringe as atividades e inclui atores dedicados a vários tipos de relacionamentos interdependentes. A internacionalização passou a ser vista como o resultado de ações para fortalecer a posição da empresa em seu *network* (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Como os *networks* não têm fronteiras, a distinção entre a entrada e a expansão em um mercado internacional se torna menos relevante. Sendo assim, os relacionamentos de negócios existentes, por permitir a identificação e exploração de oportunidades, têm uma influência considerável na escolha do mercado e no modo de entrada, o que é consistente com a perspectiva de rede de negócios, em que muitos mecanismos são contingentes aos relacionamentos (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

As mais importantes modificações do modelo estão relacionadas à formação de conhecimento sobre dado mercado e ao impacto do conhecimento no compromisso da empresa por esse mercado. Essas modificações são importantes pelo reconhecimento de que o ambiente da empresa é feito de redes de relacionamentos, o que tem implicações sobre os processos de aprendizado e de desenvolvimento do compromisso, além da identificação e exploração de oportunidades (Johanson; Vahlne, 2009). As oportunidades surgem pelo aprendizado e conhecimento gerados nestes relacionamentos. Alguns conhecimentos são gerados somente por membros (*insiders*) de *networks*, a partir de relacionamentos com grande

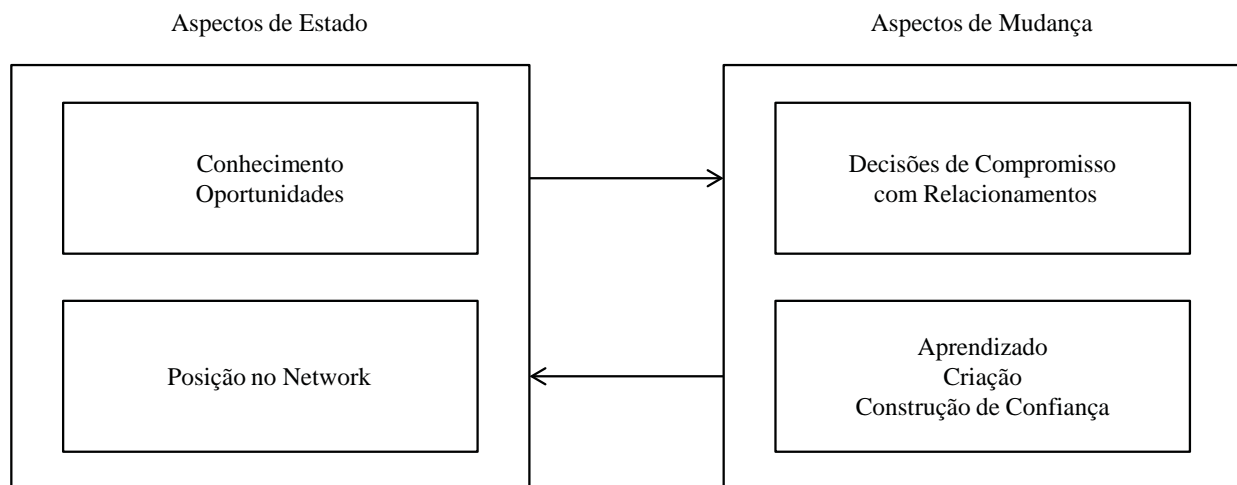
compromisso de ambas as partes, o que permite que ambas desenvolvam oportunidades únicas, com base no corpo de conhecimento comum. Assim, assumindo que as redes não têm fronteiras, a entrada em um mercado externo estaria mais relacionada à criação de oportunidades dentro de uma rede do que à superação de incertezas institucionais desse mercado, como propunha originalmente o M-U (Johanson; Vahlne, 2009).

Ademais, o modelo revisado mantém a existência de dois aspectos de estado (ou de estoque) e de dois aspectos de mudança (ou de fluxo), e também mantém que os aspectos de estado influenciam os aspectos de mudança e vice-versa, continuando a criar ciclos causais. Assim, o modelo descreve processos cumulativos e dinâmicos de aprendizado, construção de compromisso e de confiança (Johanson; Vahlne, 2009).

No entanto, as definições foram refeitas. Conforme apresentado na FIG. 4, nos aspectos de estado, “conhecimento de mercado” é ampliado para dois termos: “conhecimento” e “oportunidades”, reconhecendo que as oportunidades são o mais importante elemento do corpo de conhecimento e o que impulsiona a internacionalização. O outro aspecto de estado, “compromisso com mercado”, é redefinido para “posição no *network*”, reconhecendo que a internacionalização é feita dentro de redes que dependem dos relacionamentos entre as partes, caracterizados por níveis de conhecimento, confiança e compromisso. Por isso, nos aspectos de mudança, as “atividades atuais” do modelo anterior foram modificadas para seus resultados “aprendizado, criação

[de conhecimento] e construção de confiança". Aqui, o modelo considera como "aprendizado" algo mais do que o aprendizado experiencial fundamental ao modelo anterior, mas é reiterado que este ainda é o tipo mais importante (Johanson; Vahlne, 2009). Finalmente, o

último aspecto de mudança, "decisões de compromisso", é detalhado para "decisões de compromisso com relacionamentos", para esclarecer que o compromisso agora é com relacionamentos ou redes de relacionamentos (Johanson; Vahlne, 2009).



**FIGURA 4 - Mecanismo de Internacionalização - Modelo de Uppsala Atualizado**

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

Por fim, o modelo revisitado reavalia a importância da cadeia de estabelecimento e da distância psíquica. No novo modelo, a validade da cadeia de estabelecimento diminui, pela constatação do uso de outros mecanismos, como *joint-ventures* e alianças estratégicas, ou ainda a eliminação de certas etapas em um processo que se entendia gradual, já que o compromisso com dado mercado externo não é tão relacionado com a posse das etapas, como pretendia o modelo inicial (Johanson; Vahlne,

2003). A distância psíquica também é reavaliada, com o reconhecimento de que a entrada em redes de relacionamentos é o verdadeiro impeditivo para o aumento do conhecimento de dado mercado (Johanson; Vahlne, 2009). Com isso, fica claro que as diferenças culturais e institucionais não são tão relevantes, a nível empresarial, como anteriormente estimado (Johanson; Vahlne, 2003). Portanto, o modo de estabelecimento em um mercado externo não é mais um indicador confiável do

nível de compromisso da firma com esse mercado, sendo que aspectos contextuais frequentemente têm um papel mais importante (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Identificar onde o processo pode começar torna irrelevante a discussão sobre se ele começaria na fundação da empresa, na primeira entrada no mercado ou no estabelecimento de um relacionamento específico. Baseado nesse modelo, o importante agora é que se deve buscar a explicação do processo nas variáveis de estado, como conhecimento, confiança ou compromisso com o relacionamento (Johanson; Vahlne, 2009).

Por fim, o modelo pode ampliar seu escopo e explicar não apenas o comportamento de pequenas e médias empresas, pois se entendia que, pelo fato de essas empresas terem mais dificuldade de obter informações sobre mercados estrangeiros, elas dependeriam mais do conhecimento experiencial (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Agora, reconhecendo-se que conhecimento é algo muito específico ao contexto onde ele é gerado, é possível aumentar o grau de generalidade do modelo para poder explicar o comportamento de empresas maiores (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

## ESTUDOS POSTERIORES

O M-U atualizado, agora chamado de “modelo de processo de internacionalização de rede de negócios” (*business network internationalization process model*) (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), tornou-se base para estudos acadêmicos posteriores, que visavam principalmente ampliar seus horizontes teóricos e testar sua aplicabilidade empírica.

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) consideraram que a Internacionalização pode ser ou a consequência de uma firma melhorar sua posição em um ou mais *networks*, ou o resultado de uma ação de empreendedorismo. Com isso, o modelo revisado pode ser ajustado para incluir o efeito do empreendedorismo. Este artigo buscou validar o modelo revisado, confrontando-o com a realidade empírica. Assim, desenvolveu um “modelo de processo empreendedor”, que ajusta o mecanismo de internacionalização do modelo revisado por meio da ênfase nos aspectos de empreendedorismo do processo de internacionalização.

Vahlne, Ivarsson e Johanson (2011) ampliaram o escopo do modelo para explicar o processo de globalização, entendido como um processo diferente do processo de internacionalização. Com pequenos ajustes, ele foi considerado capaz de explicar o processo de globalização de uma firma de caminhões sueca.

O modelo também foi utilizado, por Kontinen e Ojala (2011), como referencial da teoria de *network*, para o estudo empírico de reconhecimento de oportunidades por meio de laços de redes de relacionamento, usando a metodologia de múltiplos casos.

Hilmersson e Jansson (2012), por sua vez, se basearam no modelo revisado para estudar o *outsidership liability* em pequenas e médias empresas de mercados emergentes, entrando em mercados maduros e vice-versa, e seu estudo se baseou nos constructos de estrutura e posições de *network*, processos e nós de entrada.

E, finalmente, Johanson e Vahlne (2011) ampliaram o modelo para além

de negócios internacionais, propondo uma nova abordagem, de *network* para mudança estratégica, baseada no modelo revisado (JOHANSON; VAHLNE, 2011).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de internacionalização de Uppsala (M-U) é utilizado como referencial teórico para o estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras (HILAL, HEMAIS, 2003). Por isso, sua atualização teórica pode oferecer mais robustez ao modelo e, com isso, aumentar seu poder explicativo para o estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

O M-U incorporou elementos da abordagem de *network* desde relativamente cedo (JOHANSON; VAHLNE, 1990). MAS SOMENTE COM A SUA REVISÃO estruturada e com a mudança nos aspectos de estado e com a mudança de seu mecanismo de internacionalização é que o modelo assimilou mais elementos e de forma mais integrada (Johanson; Vahlne, 2009). Essa revisão levou em consideração novas práticas do mercado, as mudanças ocorridas na infraestrutura de comunicação e transporte internacionais. Considerou também as muitas contribuições teóricas feitas desde a criação do modelo original, notadamente, a perspectiva de *network*, que tem sido usada extensivamente para explicar processos de internacionalização, mas que ainda não havia sido incorporado de maneira estruturada e integrada no M-U. O modelo revisado lida satisfatoriamente com o fenômeno das *Born Globals*, em vários níveis. Em primeiro lugar, o modelo diminui a importância da cadeia de estabelecimento, já que outros modos de entrada são possíveis, como *joint-ventures*

e alianças estratégicas. Em segundo lugar, o modelo requalifica a distância psíquica, pois o que impede realmente o conhecimento de um mercado é estar fora da rede, o *outsidership liability*, e diferenças culturais e institucionais não são tão relevantes a nível empresarial. Finalmente, o modelo revisado coloca os relacionamentos de *network* no centro do entendimento do processo de internacionalização, e o modo de entrada, por exemplo, deve ser entendido em termos de relacionamento, como conhecimento, confiança ou compromisso com o relacionamento.

No entanto, o modelo revisado ainda mantém alguns pontos já criticados anteriormente como, por exemplo, o destaque dado ao conhecimento experiencial (FORSGREN, 2002). Assim, o novo modelo, apesar de reconhecer a existência de outras formas de conhecimento, ainda considera o conhecimento experiencial o preponderante, não integrando, na concepção do modelo, realidades em que esse não seja o caso, especialmente a aquisição de empresas e o tipo de conhecimento organizacional.

Outro ponto em que o modelo atualizado ainda poderia ser aperfeiçoado é a incorporação muito tímida de conceitos relacionados ao empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1997). O modelo não considera distinções no processo de internacionalização, de acordo com os diferentes perfis empreendedores.

O modelo parece continuar limitado a explicar o comportamento de pequenas e médias empresas, pois o destaque que ele dá ao conhecimento acumulado por aprendizado experiencial ainda explica

melhor o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas do que o processo de grandes empresas.

Em conclusão, o M-U revisado, agora também chamado de “modelo de processo de internacionalização de rede de negócios”, oferece muito mais robustez teórica, pois incorpora, de maneira integrada e articulada, o referencial conceitual da perspectiva de *networks*, o que dá mais poder explicativo a fenômenos como *Born Globals*, por exemplo. No entanto, alguns pontos do modelo ainda podem ser aperfeiçoados, como foi reconhecido, pelos autores, em um artigo posterior (Schweizer; Vahlne; Johanson, 2010).

O modelo valoriza o papel dos relacionamentos e entende que é o

acúmulo de conhecimento dentro de um relacionamento que gera o reconhecimento de oportunidades que, por sua vez, impulsiona a internacionalização. Isso considerado, seria oportuno pesquisar se o desenvolvimento de relacionamentos realmente permite o reconhecimento de novas oportunidades e como tais oportunidades se traduzem em um processo de internacionalização.

Por fim, faz-se necessário aprofundar o entendimento dos ciclos causais propostos pelo modelo, pois esses ciclos são o seu aspecto dinâmico e pressupõem uma interligação muito grande entre os seus diversos aspectos de estado (estoque) e mudança (fluxo), que ganharam uma série de elementos, cujas relações necessitam de mais estudos.



## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. DYADIC BUSINESS RELATIONSHIPS WITHIN A BUSINESS NETWORK CONTEXT. **JOURNAL OF MARKETING**, [S. L.], V. 58, N. 4, 1994.
- ARENIUS, P. The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, [S. L.], v. 3, n. 2, p.115-131, 2005.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. NETWORK RELATIONSHIPS AND THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SMALL SOFTWARE FIRMS. **INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW**, [S. L.], V. 6, N. 4, P. 361-386, 1997.
- DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF BRAZILIAN SOFTWARE FIRMS AND THE BORN GLOBAL PHENOMENON: EXAMINING FIRM, NETWORK, AND ENTREPRENEUR VARIABLES. **JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP**, [S. L.], V. 8, N. 3, P. 233-253, 2010.
- FORSGRÉN, M. THE CONCEPT OF LEARNING IN THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION PROCESS MODEL: A CRITICAL REVIEW. **INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW**, [S. L.], V. 11, N. 3, P. 257-277, 2002.
- HAKANSSON, H.; FORD, D. HOW SHOULD COMPANIES INTERACT IN BUSINESS NETWORKS? **JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH**, [S. L.], V. 55, P. 133-139, 2002.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA I. NO BUSINESS IS AN ISLAND: THE NETWORK CONCEPT OF BUSINESS STRATEGY. **SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT**, [S. L.], V. 5, P. 187-200, 1989.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA I. **DEVELOPING RELATIONSHIPS IN BUSINESS NETWORKS**. LONDON: ROUTLEDGE, 1995.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. **DA AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO À NETWORK: A VISÃO EVOLUCIONÁRIA DA ESCOLA NÓRDICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**. RIO DE JANEIRO: UFRJ/COPPEAD, 2001.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA SEGUNDO A ESCOLA NÓRDICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS. IN: ROCHA, A. (ED.). **A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTUDOS DE GESTÃO INTERNACIONAL**. RIO DE JANEIRO: MAUAD, 2002. P.15-40.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA ÓTICA DA ESCOLA NÓRDICA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**, [S. L.], V. 7, N. 1, 2003.
- HILMERSSON, M.; JANSSON, H. INTERNATIONAL NETWORK EXTENSION PROCESSES TO INSTITUTIONALLY DIFFERENT MARKETS: ENTRY NODES AND PROCESSES OF EXPORTING SMES. **INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW**, [S. L.], V. 21, N. 4, P. 682-693, 2012.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. INTERNATIONALIZATION IN INDUSTRIAL SYSTEMS - A NETWORK APPROACH. IN: HOOD, N.; VAHLNE, J. (ED.). **STRATEGIES IN GLOBAL COMPETITION**. NEW YORK: CROOM HELM, P. 287-324, 1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. BUSINESS RELATIONSHIP LEARNING AND COMMITMENT IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS. **JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP**, [S. L.], V. 1, N. 1, P. 83-101, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. THE MECHANISM OF INTERNATIONALISATION. **INTERNATIONAL MARKETING REVIEW**, [S. L.], V. 7, N. 4, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION PROCESS MODEL REVISITED: FROM LIABILITY OF FOREIGNNESS TO LIABILITY OF OUTSIDERSHIP. **JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, [S. L.], V. 40, N. 9, P. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. MARKETS AS NETWORKS: IMPLICATIONS FOR STRATEGY-MAKING. **JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE**, [S. L.], V. 39, N. 4, P. 484-491, 2011.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM - A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS. **JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, [S. L.], V. 8, N. 1, P. 25-34, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, [S. L.], v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.



KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 440-453, 2011.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. NETWORKING NETWORK STUDIES: AN ANALYSIS OF CONCEPTUAL CONFIGURATIONS IN THE STUDY OF INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. **ORGANIZATION STUDIES**, [S. l.], V. 19, N. 4, P. 549-583, 1998.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. TWENTY YEARS AFTER - SUPPORT AND CRITIQUE OF THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION MODEL. IN: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (ED.). **THE NATURE OF THE INTERNATIONAL FIRM**. COPENHAGEN: COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL PRESS, P. 117-134, 1997.

RIALP, A.; RIALP, J. CONCEPTUAL FRAMEWORKS ON SME'S INTERNATIONALIZATION: PAST, PRESENT AND FUTURE TRENDS OF RESEARCH. **ADVANCES IN**

**INTERNATIONAL MARKETING**, [S. l.], V. 11, P. 49-78, 2001.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. INTERNATIONALIZATION AS AN ENTREPRENEURIAL PROCESS. **JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP**, [S. l.], V. 8, N. 4, P. 343-370, 2010.

VAHLNE, J.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. **International Business Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 1-14, 2011.